



Análisis empresarial mediante la metodología JICA

Business analysis through the JICA methodology

Carlos Eusebio Mar-Orozco¹, Alfonso Barbosa-Moreno¹, Lidilia Cruz-Rivero², Arturo Barbosa-Olivares¹, Saúl Alejandro Alvarado-Mar¹

¹ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Ciudad Madero, Tamaulipas, México.

² Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca, Veracruz, México.

Recibido: 19-11-2019

Aceptado: 11-12-2019

Autor corresponsal: carlos.mar.orozco@gmail.com

Resumen

Se presenta un estudio referente a un análisis de las áreas estratégicas de una empresa de servicios; para realizar el diagnóstico se hizo uso de la metodología JICA, por medio de ella se puede determinar el escenario actual de la organización, además detectar áreas prioritarias para la mejora continua, de tal forma que se puedan tomar acciones que permitan a la empresa reducir el riesgo de fracasar, se sabe que por medio de la globalización de los mercados cada vez es más complicado permanecer como giro industrial, comercial o servicios. El presente estudio hace referencia a un diagnóstico integral en una empresa de televisión de paga con el propósito de detectar sus áreas de oportunidad en un mercado tan competitivo, como bien se sabe, las organizaciones deben laborar en un ambiente de mejora continua para tener un mayor posicionamiento.

Palabras clave: Diagnóstico integral, metodología JICA, evaluación empresarial, mejora continua.

Abstract

A study is presented referring to an analysis of the strategic areas of a service company; To make the diagnosis, the JICA methodology was used, through it you can determine the current scenario of the organization, in addition to detecting priority areas for continuous improvement, so that actions can be taken that allow the company to reduce the risk of failure, it is known that through the globalization of markets it is increasingly difficult to remain either as an industrial, commercial or services business. The present study refers to a comprehensive diagnosis in a pay-TV company in order to detect their areas of opportunity in such a competitive market, as it is well known that organizations must work in an environment of continuous improvement to have a better positioning

Keywords: Comprehensive diagnosis, JICA methodology, business evaluation, continuous improvement.

Introducción

En el ámbito de los países emergentes de Latinoamérica, tanto Harvey y Wendel (2006), en un informe del Banco Mundial, y Guaipatín (2003) en un reporte del Banco Interamericano de Desarrollo, señalan el papel importante de las pyme en Latinoamérica y ponen de manifiesto que el acceso al financiamiento bancario es un problema común y tiende a ser una característica de las naciones en desarrollo.

Saavedra y Hernández (2008) afirman que en México como en muchos otros países de América Latina, Asia, Estados Unidos y Europa, la micro, pequeña y mediana empresa, o PYME, conforma la inmensa mayoría del universo empresarial.

Navarrete & Sansores (2011) mencionan que actualmente las micro, pequeñas y medianas empresas (PYME) en México representan un motor que impulsa el desarrollo económico del País. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en 2005, el 97.7% de las empresas en el país son micro y pequeñas empresas (PYMES), mismas que generan el 42 por ciento del Producto Interno Bruto manufacturero y el 64 por ciento del empleo en el país.

Este estudio se hace debido que datos del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM, 2016) afirman que sesenta y cinco de cada cien empresas fracasan en sus primeros dos años de vida debido a errores administrativos de acuerdo con datos de la Secretaría de Economía (SE). Por otro lado López (2016) en su columna del financiero afirma que mientras que en naciones como Colombia, el 41 por ciento de los emprendimientos subsiste al segundo año de vida, lo que quiere decir que 59 por ciento de ellos no, en México el 75 por ciento de las startups cierran operaciones luego del segundo año de existencia.

En el presente trabajo se pretende identificar las áreas de mejora de la empresa prestadora de servicio de entretenimiento de televisión de paga ubicada en el estado de Veracruz, México para determinar la causa raíz de los problemas y generar un plan de acción con el propósito que esté en mejores circunstancias; cabe destacar que actualmente se desconoce la situación actual de ésta. Es importante antes de tomar decisiones identificar la necesidad de saber desde qué punto se debe partir para ello como realizar un análisis integral de las empresas, Ariza & Ramírez (2007) mencionan que las organizaciones que más crecen, son aquellas que tienen al diseño incorporado a su estructura y forman un rol preponderante en su estrategia de acción, por lo tanto es necesario realizar una evaluación lo más completa posible; por otro lado Franco (2003) asevera que la evaluación integral de las condiciones y el medio ambiente laboral en los centros de trabajo representa un reto para las instancias normativas, las empresas y los especialistas del campo, sin embargo Alarcón *et. al* (2005) manifiestan que en la mayoría de los casos las aplicaciones de metodologías para determinar diagnósticos y evaluaciones integrales no logran todo su potencial debido a que en la etapa de implementación de factores de tipo organizacional lo impedían, es decir, falta de capacitación, frenos de tipo cultural, miedo al cambio, estructuras de apoyo deficientes entre otros. Por lo tanto, es necesario realizar una detección de áreas de oportunidad considerando las áreas clave de la empresa.

Es importante tener presente tal y como señala Saavedra (2010), que la competitividad de una empresa depende de la productividad, la rentabilidad, la posición competitiva, la participación en el mercado interno y externo, las relaciones inter-empresariales, el sector y la infraestructura regional.

El propósito de esta investigación es realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, detectar áreas de mejora, encontrar la causa o causas raíz que pueden provocar una inestabilidad en la organización y aplicar el ciclo de Deming para proponer acciones de mejora.

Materiales y métodos

La empresa prestadora de servicios de televisión de paga derivado que desconoce sus puntos débiles se ve en la necesidad de aplicar la metodología JICA para poder tener un diagnóstico del estado en que se encuentra al día de hoy.

En primera instancia se hizo uso de la matriz de evaluación de factores externos e internos (MEFE y MEFI) en las cuales se realizó una ponderación y calificación a cada uno de los factores clave detectados la nomenclatura usada fue:

MEFI:

- Una debilidad importante (1)
- Una debilidad menor (2)
- Una fortaleza menor (3)
- Una fortaleza importante (4)

MEFE:

- Una amenaza importante (1)
- Una amenaza menor (2)
- Una oportunidad menor (3)
- Una oportunidad importante (4)

Posteriormente se hizo uso de los instrumentos de recolección de información de la metodología JICA para conocer las deficiencias mediante un análisis de las cinco 5 áreas críticas de una organización, determinando cuales son las dos áreas principales que requieren mejora inmediata y cuáles son las causas raíz de los problemas detectados para proponer un programa de acciones de mejora de bajo costo y alto impacto. Las áreas son: administración, producción, mercado y ventas, recursos humanos y finanzas.

Además se aplicó la herramienta “Cinco Por qué” para determinar la causa que está originando la problemática, dicha herramienta consiste en realizarse en cinco ocasiones la pregunta Por qué hasta detectar la causa.

Así como también se hizo uso del círculo de Edward Deming para proponer un plan de acción correctivo a las situaciones detectadas, dicho círculo consta de las siguientes etapas:

- Planear: establecer las actividades.
- Hacer: realizar cambios.
- Verificar: analizar los cambios sugeridos.
- Actuar: implementar la acción o conjunto de acciones.

El ciclo PDCA, también conocido como Shewhart Cycle, Quality Cycle o Deming, es una metodología cuya función básica es la ayuda en el diagnóstico, análisis y pronóstico para enfrentar los problemas organizacionales y es extremadamente útil... pocos instrumentos son tan efectivos para la mejora como este método de mejora ya que conduce a acciones sistemáticas que permiten obtener mejores resultados para garantizar la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones (Quinchiolo, 2002).

Resultados

Enseguida se presenta la tabla 1 con el análisis de factores internos.

Tabla 1. Matriz MEFI

Factor interno clave	Variables	Ponderaciones	Clasificación	Resultado ponderado
Trabajo en equipo	Fortaleza	0.18	4	0.72
Falta de motivación	Debilidad	-0.22	2	-0.44
Deficiencias habilidades gerenciales	Debilidad	-0.17	1	-0.017
Buen ambiente laboral	Fortaleza	0.20	3	0.60
Falta de personal	Debilidad	-0.05	1	-0.05
Precios accesibles a los consumidores	Fortaleza	0.10	3	0.10
Resistencia al cambio	Debilidad	-0.08	2	-0.16
Calidad en el servicio	Fortaleza	0.10	4	0.40
Total		1		1.2

Fuente: los autores.

Se puede apreciar la ponderación obtenida en cada uno de los factores clave evaluados.

A continuación, se presenta la matriz donde se encuentran los factores externos (tabla 2).

Tabla 2. Matriz MEFE

Factor externo clave	Variables	Ponderaciones	Clasificación	Resultado ponderado
Demanda del producto	Oportunidades	0.25	4	1
Competencia	Amenazas	-0.22	1	-0.22
Experiencia	Amenazas	-0.15	2	-0.30
Nuevos clientes	Oportunidades	0.08	4	0.32
Mercado en crecimiento	Oportunidades	0.05	4	0.20
Competidores en crecimiento	Amenazas	-0.10	1	-0.10
Publicidad en la red	Oportunidades	0.05	3	0.15
Competencia directa	Amenazas	-0.10	1	-0.10
Total		1		0.95

Fuente: los autores.

Se puede apreciar una en ambas matrices que el resultado es positivo sin embargo hay varios factores que están entorpeciendo los procesos.

Evaluación de la empresa en cinco niveles

Se presentan los resultados obtenidos en el área de administración, producción, mercado y ventas, recursos humanos y finanzas (tabla 3 y figura 1).

Tabla 3. Resultados de la evaluación en cinco niveles

Departamentos	Puntuación	Resultado
Administración	80	$80/10=8$
Operaciones	88	$88/10=8.8$
Mercado y ventas	92	$92/10=9.2$
Recursos humanos	42	$42/10=4.2$
Finanzas	74	$74/10=7.4$

Fuente: los autores.

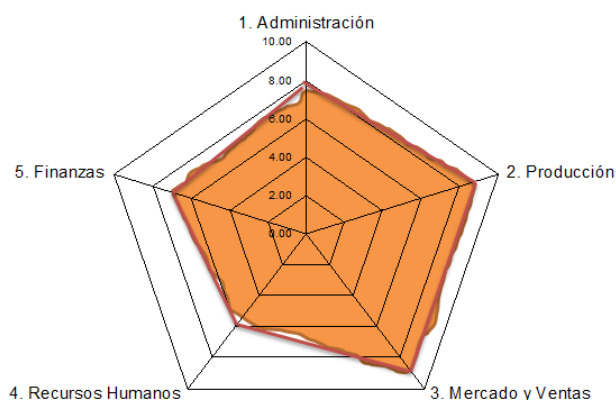


Figura 1. Análisis de los cinco sectores.

Fuente: los autores.

1. Administración

Los resultados obtenidos en este departamento son aceptables debido a que la puntuación se encuentra en un promedio de 8.

2. Operaciones.

En el departamento que tienen que ver con la parte operativa la calificación es aceptable debido a que en la ciudad la competencia es muy baja y la marca se encuentra muy bien posicionada en el mercado.

3. Mercado y ventas

Tomando en cuenta que en el municipio de Tantoyuca la demanda del servicio de cable va en aumento la empresa tiene una ventaja competitiva mayor que otras empresas que ofrecen el mismo servicio.

4. Recursos humanos

La parte de recursos humanos cuenta con una puntuación baja, lo cual permite que se observe a simple vista los problemas en cuanto al personal que labora dentro de la empresa.

5. Finanzas

En el departamento de finanzas la evaluación aplicada muestra que es un área que tiene una puntuación débil debido a los retrasos en los pagos de los clientes.

En la tabla 4, se enlistan factores de impacto detectados en la empresa.

Tabla 4. Factores de impacto

Factor	Valor
Comunicación dentro de la empresa	3 (bueno)
Servicio al cliente	3 (bueno)
Motivación al personal	2 (regular)
Toma en cuenta las observaciones del personal	2 (regular)
Ambiente laboral	3 (bueno)
Confianza	2 (regular)

Fuente: los autores.

Selección del problema de mayor impacto

Dentro de la empresa el problema que se presentó con mayor frecuencia es la falta de motivación de los empleados por lo que se decidió evaluar el departamento de recursos humanos.

En la tabla 5, se presenta la aplicación de los cinco porque para analizar la situación.

Causa: Desmotivación interna de la empresa.

Tabla 5. Aplicación técnica Cinco ¿Por qué?

Número	¿Por qué?	Causa
1	¿Por qué hay desmotivación?	Por falta de apoyo y comunicación en los empleados.
2	¿Por qué no hay apoyo y hay una comunicación deficiente?	Hay una ausencia de reconocimiento de acuerdo al esfuerzo de los trabajadores.
3	¿Por qué no hay un reconocimiento adecuado al esfuerzo de los trabajadores?	Debido que no se ha generado algún programa de reconocimiento.
4	¿Por qué no hay un programa de motivación?	La gerencia no se ha preocupado por la generación del programa.
5	¿Por qué la gerencia no se ha preocupado?	Falta de compromiso por parte de mandos altos

Fuente: los autores.

En la figura 2, se muestra el diagrama de Ishikawa para analizar las causas que originan el problema.

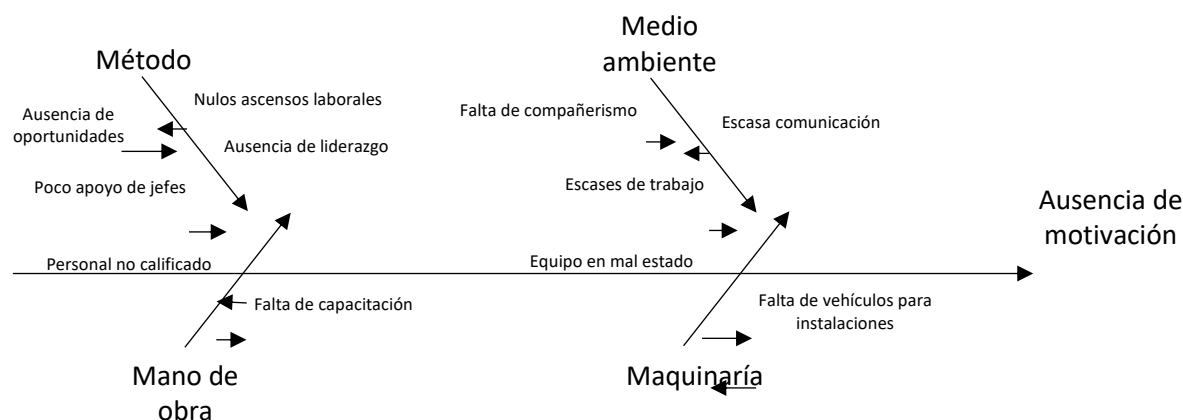


Figura 2. Diagrama de Ishikawa.

Fuente: los autores

Derivado que el sector con más baja puntuación la figura 1 fue recursos humanos, enseguida se presenta una evaluación más detallada de este, las áreas evaluadas fueron: política de recursos humanos, admisión y empleo, sistema de evaluación, comunicación, desarrollo de capacidad y por último bienestar y seguridad.

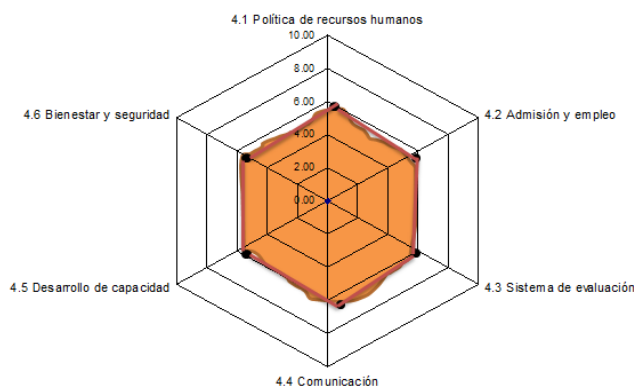


Figura 3. Evaluación por áreas de recursos humanos.

Fuente: los autores

En la gráfica anterior se puede observar que las áreas con más baja puntuación son desarrollo de personal, así como la de bienestar y seguridad.

Plan de asesoría

A través del análisis de los resultados de los diagramas radar que anteriormente se mostraron se encontró que el problema principal es la motivación de los empleados de la empresa, tomando en cuenta este resultado, se encuentra que el efecto que tiene es poco rendimiento, así como fuga de responsabilidades.

Para la estrategia de mejora se hizo uso del ciclo de mejora continua de Edward Deming.

Planear: Hacer un programa de incentivos a los empleados y un análisis de puestos.

Hacer: Generar el programa de incentivos a los empleados, para medir su productividad y crear un documento de análisis de puestos donde se indique responsabilidades de cada uno de los cargos.

Verificar: Analizar a detalle el programa de incentivos para evitar dejar pasar puntos importantes, así como verificar detalladamente el análisis de puestos.

Actuar: Dar a conocer la descripción de cada puesto de trabajo a cada empleado respectivamente y mediante una reunión presentar el plan de incentivos al personal.

Conclusiones

Fue posible realizar el análisis integral a la empresa de servicios de televisión de paga, en la que se encontró al momento de realizar la evaluación que esta presenta problemas en el sector relacionado con los recursos humanos, ya que los empleados no se sienten motivados para ejercer sus funciones, por ello

se dio a la tarea de indagar sobre esta situación; se detectó que la causa que está originando esta problemática es por falta de compromiso de los altos mandos lo cual genera poco rendimiento, así como fuga de responsabilidades.

Se realizó un estudio más detallado del sector recursos humanos y se determinó que los empleados sienten que su desarrollo de capacidad no se está valorando derivado que no se les reconoce su esfuerzo; así como también ellos consideran que su bienestar y seguridad en la empresa está en riesgo.

Por tal motivo se presentó un plan para atacar dichas situaciones y buscar que los empleados estén satisfechos en sus puestos de trabajo de tal manera que cada uno de estos conozca las responsabilidades que se le atribuye a sus puestos así como un programa de incentivos a los trabajadores, con el objetivo de mejorar la situación actual de la empresa de servicios de televisión de paga.

Referencias bibliográficas

- Alarcón, Pavez, Bascuñan & Diethelm (2005). Simpósio Brasileiro de Gestao e Economia de Construcão. Diagnóstico organizacional en empresas constructoras chilenas. pp 1-10
https://www.researchgate.net/profile/Luis_Alarcon2/publication/228371272_Diagnostico_organizational_en_empresas_constructoras_chilenas/links/02e7e51db431ebfe12000000.pdf
- Ariza & Ramírez. (2007). 6° Jornadas de Innovación y Desarrollo. Herramientas para mejorar la gestión del diseño en PyMEs. Noviembre http://www.inti.gov.ar/prodiseno/pdf/paper_herramientas.pdf
- Franco (2003). Nota científica. Un modelo holístico para la evaluación integral de las empresas. Volumen 11 N° 2 / Julio 2003 pp. 115-130 http://www.proverifica.com/documentos/modelo_holistico.pdf
- Guaipatín, C. (2003). Observatorio Mipyme compilación estadística para 12 países de la región, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D. C.
- Instituto Nacional del Emprendedor. (2017). Errores administrativos más comunes del emprendedor <https://www.inadem.gob.mx/errores-administrativos-mas-comunes-del-emprendedor/>
- López (2016). Fracasan en México 75% de emprendimientos. El financiero <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/fracasan-en-mexico-75-de-emprendimientos>
- Navarrete & Sansores (2011). El fracaso de las micro, pequeñas y medianas empresas en Quintana Roo, México: un análisis multivariante. Revista internacional Administracion & Finanzas 4(3).
- Quinquiolo, J. M. (2002). Avaliação da Eficácia de um Sistema de Gerenciamento para Melhorias Implantado na Área de Carroceria de uma Linha de Produção Automotiva. Taubaté/SP: Universidade de Taubaté.

- Saavedra M., Hernández Y. (2008). Caracterización e importancia de las PYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Actualidad Contable* 11(17) 122-134.
- Saavedra M. (2010). Hacia la determinación de la competitividad de la PYME Latinoamericana. XII Asamblea general de ALAFEC, Lima-Perú, 9-12 de noviembre, 29